Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada Secretariat
Canada

Évaluation du Programme des valeurs et de l'éthique du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Publié : le 2018-07-12

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2018

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

N° de catalogue BT22-214/1-2018F-PDF
ISBN: 978-0-660-27128-6

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Evaluation of the Treasury Board of Canada Secretariat Values and Ethics Program

Gouvernement du Canada | Government of Canada

Évaluation du Programme des valeurs et de l'éthique du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

L'évaluation du Programme des valeurs et de l'éthique fait partie du plan d'évaluation de 5 ans approuvé par le SCT. Elle a été accomplie par le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation.

Sur cette page

- Résumé
- Conclusions de l'évaluation
- Recommandations
- Remerciements
- Méthodologie et portée de l'évaluation
- Limites de l'évaluation
- Contexte et profil du programme
- Constatations sur la pertinence : le besoin du programme
- Constatations sur le rendement
- Conclusions sommaires
- Annexe A : notions élémentaires sur l'évaluation rapide de l'impact
- Annexe B : un contrefactuel fondé sur un scénario
- Annexe C : activités, portée et intervenants du Programme des valeurs et de
- Annexe D : réponse et plan d'action de la direction
- Annexe E : l'engagement Chaque jour au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Résumé

L'évaluation du Programme des valeurs et de l'éthique du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) a été menée entre avril et décembre 2017 par le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation dans le but d'en déterminer la pertinence et le rendement. L'évaluation couvre la période depuis la mise en œuvre du programme en 2012 jusqu'à l'exercice 2016-2017.

Conclusions de l'évaluation

- La plupart des employés savent comment obtenir des conseils et de l'aide sur les questions éthiques.
- Quelques employés ont une connaissance des valeurs et de l'éthique du secteur public, y sont sensibilisés et s'y conforment.
- Le Programme des valeurs et de l'éthique n'a pas d'incidence directe sur la question de savoir si les valeurs du secteur public orientent le processus décisionnel et soutiennent un environnement de travail respectueux.
- L'incidence principale est indirecte : la formation et les conseils sont fournis aux gestionnaires qui, par leurs décisions, donnent le ton pour un milieu de travail respectueux.
- La majorité des employés est d'avis que le SCT a une culture organisationnelle éthique, bien que cela ne se traduise pas par un milieu de travail exempt de harcèlement et de discrimination.
- Le Programme des valeurs et de l'éthique a contribué à une fonction publique éthique.

Recommandations

1. Le Programme des valeurs et de l'éthique devrait :
    - définir ses résultats (l'élaboration d'un modèle logique est suggérée pour cet exercice);
    - réviser le Plan d'action sur les valeurs et l'éthique 2016-2019 du SCT, au besoin.
2. Compte tenu de l'importance des discussions au sujet des valeurs et de l'éthique, et de l'importance du comportement de la direction sur les employés en donnant le ton par un processus décisionnel basé sur les valeurs et un comportement éthique, le Programme des valeurs et de l'éthique devrait renforcer la pratique d'une formation obligatoire pour tous les cadres supérieurs afin de consolider leur rôle de leadership.
3. Étant donné que le rôle de l'ombudsman appuie les résultats du programme et donne un ton positif au sein de l'organisation, le Programme des valeurs et de l'éthique devrait continuer de renforcer ce rôle, par exemple, en mettant en œuvre une boucle de rétroaction pour démontrer que les questions soumises à l'ombudsman sont traitées.

Remerciements

L'équipe de l'évaluation voudrait remercier tous ceux qui ont contribué à l'évaluation du Programme des valeurs et de l'éthique et appuyé notre utilisation de la méthode d'évaluation rapide de l'impact. Nous souhaitons remercier tout particulièrement les personnes suivantes :

- **Luc Bégin**, ombudsman et directeur exécutif; Bureau de l'ombudsman, de l'intégrité et de la résolution, Santé Canada/Agence de la santé publique du Canada;
- **Meredith Burns-Simpson**, conseillère principale; Bureau de l'ombudsman, de l'intégrité et de la résolution, Santé Canada/Agence de la santé publique du Canada;
- **Ann Fraser**, D., directrice exécutive; Valeurs, intégrité et résolution de conflits, Agence canadienne d'inspection des aliments;
- **Amanda Hayne-Farrell**, gestionnaire de l'évaluation; Bureau de la vérification et de l'évaluation, Santé Canada/Agence de la santé publique du Canada;
- **Stephen Hare**, D., gestionnaire; Développement et soutien à l'éthique, ministère de la Défense nationale;

- **Sylvie Houde**, D., directrice; Valeurs et éthique, Santé Canada/Agence de la santé publique du Canada;
- **Stephen Maguire**, D., directeur exécutif, Centre des valeurs et de l'éthique, Université Carleton;
- **Rosina Mauro**, analyste principale des politiques relatives aux programmes, Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Méthodologie et portée de l'évaluation

L'approche de l'évaluation était cohérente avec la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor de 2016. Elle comprenait la méthode de l'évaluation rapide de l'impact [1], qui est structurée de façon à recueillir un vaste éventail d'évaluations, faites par des experts en la matière et des conseillers techniques, sur l'incidence du programme. L'étendue des opinions d'experts en la matière accroît la pertinence et l'utilité de l'évaluation en fournissant une opinion diversifiée et impartiale sur les incidences du programme. Pour cette évaluation, les experts en la matière et les conseillers techniques provenaient du milieu universitaire et des programmes du gouvernement fédéral sur les valeurs et l'éthique.

L'évaluation a suivi les 3 étapes de l'évaluation rapide de l'impact [2] :

1. Un résumé détaillé du programme a été développé avec tous les membres du programme, les experts en la matière et les conseillers techniques dans le but d'assurer que le programme, ses activités et ses résultats soient compris par tous. Cette étape comprenait l'élaboration d'une solution de rechange au programme (appelée un contrefactuel [3]) et la vérification de la faisabilité, de la légalité et de la plausibilité de cette solution. Le contrefactuel a servi de point de comparaison et a aidé à déterminer l'incidence des activités du programme sur les résultats.
2. À l'aide du résumé du programme, des experts ont été mobilisés pour déterminer dans quelle mesure le programme atteignait ses résultats, relativement à la probabilité que le contrefactuel atteigne ces mêmes résultats.
3. En dernier lieu, l'équipe de l'évaluation a résumé les évaluations des experts et les a renforcés à l'aide de sources de résultats supplémentaires.

Pour préparer le résumé du programme et appuyer l'évaluation, 5 sources de résultats ont été utilisées pour assurer la solidité des constatations et des conclusions :

1. examen des données administratives;
2. examen des documents;
3. entrevues avec les principaux informateurs (4);
4. groupes de discussion (2) avec les membres actuels et anciens du Réseau sur les valeurs et l'éthique;
5. examen ciblé de la littérature.

Il n'y a pas eu d'évaluation de l'efficience. Bien qu'il puisse y avoir des coûts financiers associés aux enjeux d'éthique au sein des organisations, tels que des conflits d'intérêts, le bien-être des employés ou la formation, l'évaluation n'a pas examiné ces coûts. Deux raisons expliquent cette décision :

1. L'estimation des coûts reliés aux enjeux d'éthique aurait demandé des ressources et du temps d'évaluation supplémentaires. En ajustant l'évaluation pour tenir compte de l'importance relative du programme, cette source de résultats a été exclue de la portée de l'évaluation.
2. Le Programme des valeurs et de l'éthique est une priorité ministérielle et l'allocation de ressources à ce programme est une décision de gestion fondée sur des valeurs.

Limites de l'évaluation

Il y avait une seule limite dans cette évaluation. L'évaluation rapide de l'impact ne se prête pas à des rapports clairs sur l'incidence du programme. Cette limite a été atténuée par le fait que le rapport a été examiné par un évaluateur qui ne connaît pas la méthode et par la sollicitation de commentaires des administrateurs du programme.

Contexte et profil du programme

Titres de la section

- Contexte du programme
- Gouvernance et ressources du programme
- Intervenants et public cible
- Objectifs, activités et résultats du Programme des valeurs et de l'éthique

Contexte du programme

En 2007, la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles (LPFDAR) est entrée en vigueur. En vertu de la LPFDAR, chaque administrateur général :

- « établit un code de conduite applicable à l'élément du secteur public dont il est responsable [4] »;
- « est tenu d'établir des mécanismes internes pour s'occuper des divulgations que peuvent faire en vertu de la présente loi les fonctionnaires faisant partie de l'élément du secteur public dont il est responsable [5] »;
- « désigne un agent supérieur chargé de prendre connaissance des divulgations et d'y donner suite [6] ».

Pour se conformer à la LPFDAR, le Code de valeurs et d'éthique du secteur public (le code du secteur public) a été lancé en 2012. Le code du secteur public présente les normes de conduite des fonctionnaires dans la réalisation de leurs fonctions professionnelles. Le code du secteur public indique que « [l]es valeurs [...] guident les fonctionnaires dans toutes leurs activités ». Les 5 valeurs directrices de la fonction publique sont :

1. le respect de la démocratie;
2. le respect envers les personnes;
3. l'intégrité;
4. l'intendance;

5. l'excellence.

L'éthique n'est pas définie par le code du secteur public, mais en respectant les 5 valeurs, il y est affirmé que « les fonctionnaires renforcent la culture éthique du secteur public et contribuent à maintenir la confiance du public en l'intégrité de l'ensemble des institutions publiques ».

Le respect du code du secteur public est une condition d'emploi pour tous les fonctionnaires.

Conformément à la LPFDAR, le SCT a élaboré son Code de conduite ministériel en 2012. La secrétaire a désigné :

- le secrétaire délégué à titre d'agent supérieur en matière de divulgation;
- des protocoles pour la divulgation des actes répréhensibles.

Le Code de conduite ministériel reflète les 5 valeurs soulignées dans le code du secteur public et comprend des renseignements contextuels sur l'interprétation et l'application au SCT.

Gouvernance et ressources du programme

Le Programme des valeurs et de l'éthique, le Réseau sur les valeurs et l'éthique et le rôle du champion des valeurs et de l'éthique ont été créés au SCT en 2009. Le secrétaire délégué [7] est le champion des valeurs et de l'éthique et est responsable de présider le réseau et de faire la promotion du programme. Le Programme des valeurs et de l'éthique relève du Bureau de l'ombudsman, de l'éthique et de la résolution de conflit, à la Division des ressources humaines.

Le directeur général de la Division des ressources humaines est responsable du budget du Programme des valeurs et de l'éthique. Le budget annuel du programme est de 142 000 $. Le programme est dirigé par 2 équivalents temps plein qui réalisent toutes les activités en matière de valeurs et d'éthique. Ces 2 employés relèvent du directeur de l'éthique et de la résolution de conflits, qui lui rend compte au directeur général de la Division des ressources humaines. Le directeur de l'éthique et de la résolution de conflits joue aussi le rôle de l'ombudsman au SCT, qui lui rend compte au secrétaire délégué.

En 2012, le SCT a mis sur pied son premier plan des valeurs et de l'éthique. Le SCT met actuellement en œuvre son plan de 2016-2019. En 2016, la responsabilité de la gestion des conflits d'intérêts revenait à l'ombudsman, au Bureau de l'ombudsman, de l'éthique et de la résolution de conflits [8].

Intervenants et public cible

Le Programme des valeurs et de l'éthique vise tous les employés du SCT. La formation obligatoire vise les cadres supérieurs, les gestionnaires et les superviseurs à tous les niveaux. Le programme offre aussi des conseils aux retraités et aux employés contractuels du SCT, sur demande.

Objectifs, activités et résultats du Programme des valeurs et de l'éthique

Le Programme des valeurs et de l'éthique établit l'orientation et les activités qui appuient la mise en œuvre du Code de conduite ministériel.

Les objectifs du Programme des valeurs et de l'éthique sont les suivants :

- **promouvoir** l'application et le respect:
- du Code de valeurs et d'éthique du secteur public,
- du Code de conduite ministériel du SCT,
- de la Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat;
- **accroître** la visibilité des dirigeants dans la promotion des valeurs et de l'éthique, qu'ils servent de modèle et qu'ils soulignent ce comportement;
- **communiquer** les politiques, les attentes et les lignes directrices;
- **accroître** la sensibilisation et la confiance à l'égard des processus et des mécanismes disponibles en matière de valeurs et d'éthique en milieu du travail.

Les agents des valeurs et de l'éthique agissent de concert avec le Bureau de l'ombudsman, de l'éthique et de la résolution de conflits afin de fournir un guichet unique aux employés qui cherchent de l'aide pour les enjeux liés :

- à l'éthique;
- au harcèlement;
- à la résolution de conflits;
- à la divulgation interne d'actes répréhensibles.

Les activités mises en place pour appuyer les résultats du Programme des valeurs et de l'éthique s'inscrivent sous 3 thèmes :

1. la formation et la sensibilisation;
2. la conformité et la surveillance;
3. les conseils et les recommandations.

La formation et la sensibilisation comprennent des activités qui sensibilisent davantage et fournissent une orientation propre au contexte d'application des valeurs et de l'éthique au SCT. Puisque le personnel du programme a un accès direct aux employés au moyen de la prestation de formation en personne, des sujets complémentaires ne faisant pas partie du Programme des valeurs et de l'éthique sont souvent inclus, comme la fraude et la divulgation interne d'actes répréhensibles [9].

Les activités de conformité et de surveillance font le suivi des déclarations de conflit d'intérêts et des rapports ministériels, comme le Sondage triennal sur le climat éthique.

Les activités de conseils et de recommandations fournissent, sur demande, des conseils et une interprétation sur mesure des codes et des politiques liés aux valeurs et à l'éthique aux employés et à la direction [10].

Le Programme de valeurs et d'éthique assure ces activités en s'attendant à ce qu'elles mènent, immédiatement ou à moyen terme, aux résultats suivants :

- Tous les employés savent comment obtenir des conseils et de l'aide au sujet des questions d'éthique.
- Tous les employés ont une meilleure connaissance des valeurs et de l'éthique du secteur public, y sont sensibilisés et s'y conforment.
- Les valeurs du secteur public orientent le processus décisionnel et appuient un environnement de travail respectueux.
- La direction et les employés partagent la responsabilité des valeurs et de l'éthique au SCT.

- Le risque de conflits d'intérêts est atténué.
- Le SCT a une culture organisationnelle éthique [11].

Le résultat à long terme souhaité est une fonction publique professionnelle, non partisane, hautement éthique et qui conserve la confiance du public.

Constatations sur la pertinence : le besoin du programme

Conclusion : l'évaluation a déterminé qu'il y a un besoin continu pour le Programme des valeurs et de l'éthique.

Le Programme des valeurs et de l'éthique dépasse les exigences minimales prévues par la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles. Ses activités sont harmonisées et appuient les priorités ministérielles de l'administrateur général et de l'engagement Chaque jour du SCT [12]. Dans le document « SCT : Nos employés, notre culture 2015-2018 », la secrétaire avait ceci à dire au sujet de l'engagement Chaque jour :

[Le SCT est] une organisation où, jour après jour, chaque employé est emballé de contribuer de manière importante à l'édification du Canada; dispose des moyens de donner le meilleur de lui-même au sein d'un environnement où l'équilibre travail-vie privée et le mieux-être au travail sont importants; est soutenu par les bonnes personnes et les bons outils; se sent autorisé à discuter des questions qui lui tiennent à cœur de manière ouverte et transparente; a des possibilités de se développer et de s'épanouir. C'est sur cette base que nous avons lancé récemment Engagement Chaque jour, qui est un engagement commun que l'ensemble de la collectivité des cadres de direction au SCT a pris envers tous les employés.

Une lettre d'offre qui fait référence au code du secteur public et énonce l'obligation d'adhérer à ce code est fournie à chaque fonctionnaire nouveau ou actuel avant qu'il ne commence à occuper un poste. L'évaluation rapide de l'impact a indiqué que cette méthode de communication de l'exigence aurait peu de chance d'aboutir à une connaissance raisonnable du code du secteur public et des obligations des employés.

La comparaison du programme au contrefactuel a démontré que l'exigence du respect du code était mieux communiquée au moyen de conseils et de recommandations. Les conseils et recommandations encouragent la connaissance du code du secteur public et l'adhésion à celui-ci, ce qui s'harmonise davantage avec l'esprit de la LPFDAR. Les conseils et les recommandations permettent de s'assurer que les employés de tous les niveaux comprennent leurs propres rôles et responsabilités en vertu de la Loi.

Les experts en la matière et les conseillers techniques ont expliqué que la formation sur les valeurs et l'éthique en salle de classe est nécessaire pour définir et contextualiser l'application du code du secteur public et du Code de conduite ministériel pour les employés. La formation montre clairement aux employés comment les valeurs du secteur public sont appliquées au SCT.

Constatations sur le rendement

Titres de la section

- Constatations : résultats directs du programme
  - Résultat 1
  - Résultat 2
  - Résultat 3
  - Résultat 4
- Constatations : incidences à long terme

Constatations : résultats directs du programme

La méthode de l'évaluation rapide de l'impact définit les résultats directs comme « les effets qui découlent directement du programme [13] ». Les conclusions de l'évaluation pour les résultats directs du Programme des valeurs et de l'éthique sont énumérées ci-dessous.

Résultat 1

- **Tous les employés savent comment obtenir des conseils et de l'aide concernant les enjeux d'éthique.**

Conclusion

L'évaluation a permis de constater que la plupart des employés connaissent la façon d'obtenir des conseils et de l'aide concernant les enjeux d'éthique.

L'évaluation rapide de l'impact a démontré que la formation et les activités de sensibilisation du Programme des valeurs et de l'éthique, par rapport à celles du contrefactuel, occasionneraient une probabilité de 90 % que les employés qui ont participé à la formation sur les valeurs et l'éthique du SCT sachent comment obtenir des conseils et de l'aide au sujet d'enjeux d'éthique.

Le Sondage sur le climat éthique de 2017 a démontré :

- qu'environ 2/3 des employés sont fortement (42 %) ou plutôt (28 %) d'accord pour dire qu'ils sauraient vers qui se tourner s'ils faisaient face à un enjeu d'éthique;
- que 63 % des employés étaient fortement d'accord pour dire qu'ils pouvaient signaler un enjeu éthique à leur superviseur, et que 24 % étaient plutôt d'accord avec cet énoncé.

Les experts en la matière conviennent que la formation sur le programme :

- appuierait la sensibilisation de l'organisation à l'égard du rôle de l'ombudsman;
- permettrait d'accroître l'utilisation du service d'ombudsman.

Résultat 2

- **Tous les employés ont une meilleure connaissance des valeurs et de l'éthique du secteur public, y sont sensibilisés et s'y conforment.**
- **Le risque de conflits d'intérêts est atténué.**

Conclusion

L'évaluation a permis de constater que quelques employés ont une connaissance des valeurs et de l'éthique du secteur public, y sont sensibilisés et s'y conforment.

L'évaluation rapide de l'impact n'a pas pu conclure de façon définitive que le programme a contribué à ce résultat. Les experts ont souligné qu'il y avait des différences importantes entre la connaissance, la sensibilisation et la conformité. Les experts n'estimaient pas que ces éléments puissent être évalués ensemble.

L'évaluation rapide de l'impact a démontré que les employés qui avaient reçu des conseils et des recommandations auraient, dans 80 % des cas, plus de connaissances du Code des valeurs et de l'éthique du secteur public (le code du secteur public) et de la Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat. Ils y seraient également mieux sensibilisés. Il y aurait une incidence importante sur ceux qui demandent des conseils, mais l'incidence globale est faible, car moins de 10 % des employés demandent des conseils annuellement.

Le Réseau sur les valeurs et l'éthique a été établi en 2009 pour :

- accroître la sensibilisation au code du secteur public;
- soutenir l'élaboration du Code de conduite ministériel.

Les participants aux groupes de discussion et les entrevues avec les informateurs principaux ont indiqué que, bien qu'il y ait eu un élan important lors du lancement du réseau, le rôle de ce dernier est devenu incohérent et de moins en moins important au cours des 2 dernières années. Les secteurs n'ont pas tous un représentant au réseau et les membres n'ont pas une définition commune :

- de leur rôle dans le réseau;
- du rôle même du réseau.

Cette visibilité et ce niveau d'activité de moins en moins importants sont cohérents avec les résultats du Sondage sur le climat éthique de 2017, selon lesquels seulement 17 % des employés du SCT sont fortement d'accord avec l'énoncé suivant : « Dans les 2 dernières années, il y a eu une augmentation des discussions sur les valeurs et l'éthique au sein de mon groupe ou de mon équipe ».

Le conflit d'intérêts est défini sur le site web interne du SCT comme « une situation dans laquelle un employé se retrouve face à un conflit entre son devoir de fonctionnaire et ses propres intérêts en tant que citoyen ». Le conflit d'intérêts est généralement propre à chaque personne. Les experts en la matière ont fait remarquer que la formation :

- accroît la sensibilisation aux situations qui peuvent occasionner des conflits d'intérêts;
- apprend aux employés à demander des conseils dans ces cas particuliers.

Les conseils fournis aux employés par le Programme des valeurs et de l'éthique sont adaptés au contexte, et donc plus susceptibles d'être utiles et applicables. Grâce à ses activités, le Programme des valeurs et de l'éthique diminue le risque de conflit d'intérêts de l'organisation [14].

Résultats 3

- **Les valeurs du secteur public orientent le processus décisionnel et appuient un environnement de travail respectueux.**
- **La direction et les employés partagent la responsabilité des valeurs et de l'éthique au SCT.**

Conclusion

L'évaluation a permis de conclure que le Programme des valeurs et de l'éthique n'influence pas directement ces résultats. Il a plutôt un effet indirect : la formation et les conseils sont fournis aux gestionnaires qui prennent des décisions et qui donnent le ton en faveur d'un milieu de travail respectueux.

La littérature [15] et les experts en la matière ont relevé de manière claire que le principal facteur d'orientation pour un processus décisionnel basé sur les valeurs et pour le soutien d'un milieu de travail respectueux provient de l'exemple donné par la direction. Les illustrations et les discussions de la formation sur les valeurs et l'éthique étaient très importantes pour mettre les codes en contexte. Cependant, le fait que les employés aient un milieu de travail respectueux était déterminé par le comportement de la direction.

Le Sondage sur le climat éthique de 2017 a demandé aux employés s'ils étaient d'accord avec l'énoncé suivant : « Je crois que les gestionnaires et les cadres de mon secteur agissent de façon éthique et appliquent les valeurs du secteur public fédéral au quotidien ». Parmi les répondants, 45 % étaient fortement d'accord et 35 % étaient plutôt d'accord avec cet énoncé.

Le Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017 a demandé aux employés s'ils étaient d'accord avec l'énoncé suivant : « Dans l'ensemble, mon ministère ou organisme me traite avec respect. » La réponse varie beaucoup selon le secteur : entre 72 % et 100 % des employés ont indiqué être fortement d'accord. Il n'y avait pas de corrélation concluante entre le fait d'avoir suivi ou non une formation sur les valeurs et l'éthique dans le secteur.

Les experts en la matière ont indiqué qu'un milieu de travail respectueux pour les employés est consolidé lorsque les personnes qui ont relevé des enjeux de valeurs et d'éthique à résoudre savent que leur question avait été traitée. Dans l'absence de réponse, l'organisme était perçu comme ne donnant pas suite à ses engagements.

La comparaison de l'évaluation rapide de l'impact entre le programme et son contrefactuel a dévoilé que les conseils et les recommandations fournis aux employés et aux gestionnaires pouvaient orienter le processus décisionnel et appuyer le maintien d'un milieu de travail respectueux.

Les experts en la matière et les conseillers techniques ont indiqué que l'accessibilité au personnel du programme et à l'ombudsman, ainsi que la crédibilité de ceux-ci, étaient primordiales pour que :

- les employés fassent appel à leurs services;
- les messages du Programme des valeurs et de l'éthique soient diffusés dans le milieu de travail.

Les participants au groupe de discussion et les entrevues avec les principaux informateurs ont unanimement confirmé que le personnel du programme était très accessible et crédible.

Résultat 4

- **Le SCT a une culture organisationnelle éthique.**

Conclusion

L'évaluation a permis de constater que la majorité des employés est d'avis que le SCT a une culture organisationnelle éthique, bien que cela ne se traduise pas par un milieu de travail sans harcèlement ni discrimination.

Le Sondage sur le climat éthique de 2017 démontre que les employés estiment que le SCT est une organisation éthique à l'aide des faits suivants :

- 50 % des répondants sont fortement d'accord et 37 % des répondants sont plutôt d'accord avec l'énoncé : « les collègues de mon secteur agissent de façon éthique et appliquent les valeurs du secteur public fédéral au quotidien ».
- 51 % des répondants sont fortement d'accord que leur unité de travail est un milieu sécuritaire pour soulever des enjeux d'éthique, tandis que 27 % sont plutôt d'accord.
- 25 % des répondants sont fortement d'accord que les cadres supérieurs du SCT ont clairement expliqué les principes d'éthique qui doivent orienter tous les employés du SCT, tandis que 36 % sont plutôt d'accord.
- En revanche, le Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017 montre que le pourcentage d'employés du SCT victime de harcèlement (20 %) ou de discrimination (10 %) a légèrement augmenté depuis 2014.

Le Plan d'action sur les valeurs et l'éthique 2016-2019 du SCT parle de la culture organisationnelle éthique et stipule qu'encourager les comportements éthiques est la responsabilité de tous les employés. Toutefois, la littérature [16] et les experts en la matière ont fait remarquer que tous les niveaux n'ont pas la même influence sur la culture en milieu de travail. Le code du secteur public abonde dans le même sens en indiquant que le rôle des employés et celui des gestionnaires ne sont pas équivalents [17].

La littérature [18] et les experts en la matière sont d'accord que la communication des attentes en matière de comportement (qu'elle provienne directement de la haute direction ou d'une formation sur les valeurs et l'éthique) n'aura pas d'incidence éthique positive sur la culture à moins que le comportement de la haute direction corresponde aux attentes organisationnelles. Si la culture de l'organisation est respectueuse et exempte de discrimination, de harcèlement et d'intimidation, cela peut être attribué en grande partie au comportement réel ou perçu de la direction.

Constatations : incidences à long terme

Une fonction publique qui :

- **est professionnelle, non partisane et hautement éthique;**
- **maintient la confiance du public.**

Conclusion

L'évaluation a permis de constater que certains points du Programme des valeurs et de l'éthique ont contribué à une fonction publique éthique au sein du SCT.

La comparaison du Programme des valeurs et de l'éthique au contrefactuel a indiqué que les activités de conseils et de recommandations sur mesure et, quoique dans une moindre mesure, les activités de formation et de sensibilisation propres à un ministère contribuent à une fonction publique éthique au SCT. Cela souligne que le Programme des valeurs et de l'éthique s'appuie sur des employés très expérimentés pour fournir des conseils, des recommandations et de la formation.

Les experts en la matière indiquent que le rôle du champion aurait probablement peu d'incidence sur les résultats du Programme des valeurs et de l'éthique, alors que le rôle de l'ombudsman pourrait avoir un effet modéré sur les résultats. Si les personnes assignées à ces rôles sont visibles et sont perçues comme des modèles en matière de comportement éthique, elles pourraient donner un ton positif à l'organisation. Si elles ne sont pas visibles ou si elles sont perçues comme non éthiques, elles auraient une incidence négative à la fois sur le Programme des valeurs et de l'éthique et sur le climat éthique de l'organisation.

Conclusions sommaires

La méthodologie de l'évaluation rapide de l'impact se prête à un bilan concis des incidences du programme comparativement au contrefactuel afin d'appuyer le processus décisionnel de tout changement de programme. Voici les 2 conclusions sommaires des incidences du programme :

1. **Rôle de la direction dans l'établissement de la culture organisationnelle**
   La plus grande influence sur le processus décisionnel de l'organisation et sur la culture éthique est sa direction, notamment :

   - le ton donné par les dirigeants;
   - le comportement des dirigeants;
   - la façon dont les dirigeants sont perçus.

   Le comportement éthique perçu et l'importance de l'éthique au niveau des cadres supérieurs établissent le ton de la culture organisationnelle.

   Le fait de s'attendre à ce que les valeurs et l'éthique soient une responsabilité partagée par tous les employés du SCT risque de diminuer l'amélioration de la culture éthique de l'organisation. Bien que le rôle puisse être partagé, l'influence sur la culture n'est pas la même à tous les niveaux.

   Bien que les valeurs officielles et les attentes en matière d'éthique soient indiquées dans les codes et les documents opérationnels pertinents, le climat éthique au quotidien de l'organisation n'est pas maintenu par ces codes et documents. La recherche indique que les organisations éthiques ne s'appuient pas sur les codes pour maintenir une culture éthique. L'accent sur la conformité est une cible facile pour les organismes éthiques et peut donner lieu à l'évitement créatif des règles [19].

2. **Programme des valeurs et de l'éthique**
   Le Programme des valeurs et de l'éthique sensibilise les employés du SCT aux valeurs et à l'éthique et leur fournit des directives afin qu'ils puissent appliquer le code du secteur public et le Code de conduite ministériel. L'incidence du Programme des valeurs et de l'éthique dépend de la mesure dans laquelle les employés croient que la direction ministérielle agit conformément aux

codes. Les données probantes ont montré que le Programme des valeurs et de l'éthique a une influence positive sur le climat organisationnel, bien qu'il ait moins d'incidence que le comportement de la direction.
La valeur de la formation et des conseils en matière de valeurs et d'éthique est dans leur soutien accessoire au développement d'une culture informelle en milieu de travail et à la réalité quotidienne du travail. La formation pour les employés et les cadres supérieurs, comprenant des exemples propres au SCT, fournit un cadre pour comprendre et appliquer les 2 codes en milieu de travail. Les conseils fournis par le Programme des valeurs et de l'éthique permettent d'atténuer les problèmes d'ordre éthique de sorte que des mécanismes formels de résolution ne sont pas nécessaires.

Recommandations

1. Le Programme des valeurs et de l'éthique devrait :
    - définir ses résultats (l'élaboration d'un modèle logique est suggérée pour cet exercice);
    - réviser le Plan d'action sur les valeurs et l'éthique 2016-2019 du SCT, au besoin.
2. Compte tenu de l'importance des discussions au sujet des valeurs et de l'éthique et de l'importance du comportement de la direction sur les employés en donnant le ton par un processus décisionnel basé sur les valeurs et un comportement éthique, le Programme de valeurs et de l'éthique devrait renforcer la pratique d'une formation obligatoire pour tous les cadres supérieurs afin de consolider leur rôle de leadership.
3. Étant donné que le rôle de l'ombudsman appuie les résultats du programme et donne un ton positif au sein de l'organisation, le Programme des valeurs et de l'éthique devrait continuer de renforcer ce rôle, par exemple, en mettant en œuvre une boucle de rétroaction pour démontrer que les questions soumises à l'ombudsman sont traitées.

Annexe A : notions élémentaires sur l'évaluation rapide de l'impact

▾ Titres de la section

- Évaluation rapide de l'impact
- Principaux avantages de l'évaluation rapide de l'impact
- Trois étapes principales pour l'équipe d'évaluation

Évaluation rapide de l'impact

Une façon structurée de recueillir des jugements d'experts sur l'impact d'un programme [20].

L'évaluation rapide de l'impact fait intervenir une vaste gamme d'experts afin :

- d'accroître l'acceptation et l'adoption des constatations;
- de présenter un point de vue équilibré des répercussions d'un programme pour éclairer les cadres, les gestionnaires et les analystes des programmes.

Principaux avantages de l'évaluation rapide de l'impact

- Elle est relativement rapide et peu coûteuse : l'évaluation rapide de l'impact peut réduire de moitié la durée d'une évaluation.
- Elle n'exige pas de données préexistantes sur le rendement : cela la rend suffisamment flexible pour l'utiliser pendant la conception, la mise en œuvre et la clôture du programme.
- Elle présente un résumé clair et quantifié des évaluations des experts concernant les répercussions du programme par rapport à un contrefactuel : permet ainsi la comparaison de 2 situations qui sont autrement similaires, à l'exception de l'intervention.
- Elle priorise la mobilisation de perspectives externes, ce qui peut :
- apporter un point de vue important qui n'est pas toujours inclus dans les évaluations fédérales,
- accroître la légitimité et l'exactitude perçues de l'évaluation.

Trois étapes principales pour l'équipe d'évaluation

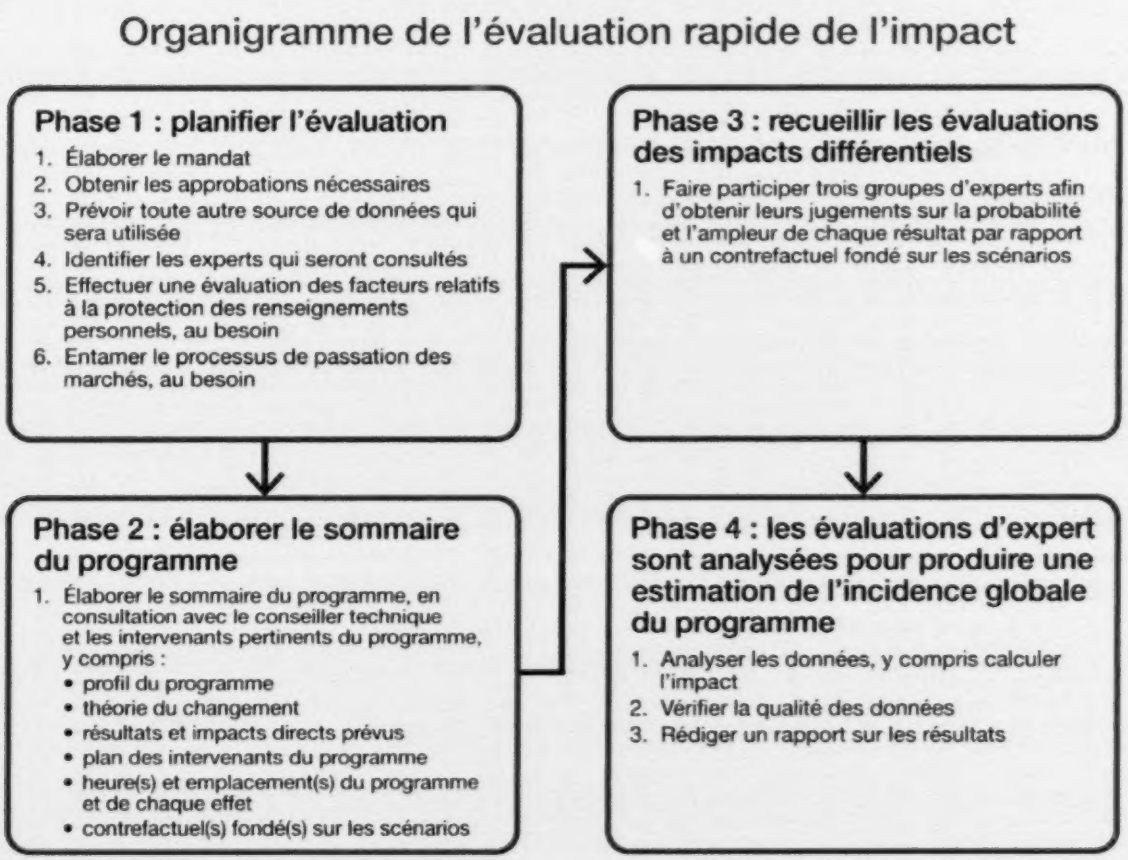
L'équipe d'évaluation :

1. crée un résumé détaillé du programme avec toutes les parties pour s'assurer que :
    - tous comprennent le programme,
    - les résultats immédiats et intermédiaires du programme sont définis,
    - la liste des informateurs est appropriée et inclusive,
    - le contrefactuel proposé est réalisable, légal et plausible,
    - les questions de l'évaluation répondront aux besoins des évaluateurs et du programme;
2. utilise le résumé du programme et mobilise des experts pour déterminer le degré auquel le programme a atteint ses résultats par rapport au contrefactuel :
    - Quelle est la probabilité que les résultats surviennent dans le programme par opposition au contrefactuel?
    - Quelle est l'ampleur des résultats dans le programme par opposition au contrefactuel?
    - Quelle est l'importance de chaque résultat pour la probabilité des résultats intermédiaires dans le programme par opposition au contrefactuel?
3. vérifie les points de vue des experts par :
    - la synthèse des évaluations des experts,
    - la compilation et l'analyse des sources de données supplémentaires,
    - la rédaction d'un rapport définitif et la préparation de recommandations.

L'évaluation rapide de l'impact est l'approche idéale quand :

- les résultats de l'évaluation sont requis rapidement;
- la connaissance des répercussions est souhaitée, mais la faible importance et le faible risque du programme ne justifient pas une évaluation traditionnelle;
- la production commune des connaissances par les utilisateurs et les experts accroît l'importance, la légitimité et la crédibilité des connaissances;
- il y a un avantage à comparer les répercussions de 2 versions possibles ou plus d'un programme, par exemple, pendant la conception ou le renouvellement du programme;
- il existe un besoin de points de vue externes au programme ou au gouvernement;
- l'accent porte sur l'évaluation des résultats immédiats et intermédiaires.

Figure 1 : organigramme de l'évaluation rapide de l'impact



▾ Figure 1 - Version textuelle

L'évaluation rapide de l'impact se divise en 4 phases, et chacune d'entre elles est composée d'une ou de plusieurs étapes.

La phase 1, « planifier l'évaluation », est composée des 6 étapes suivantes :

- Étape 1 : élaborer le mandat
- Étape 2 : obtenir les approbations nécessaires
- Étape 3 : prévoir tout autre élément de preuve qui sera utilisé
- Étape 4 : identifier les experts qui seront consultés
- Étape 5 : effectuer une évaluation des facteurs relatifs à la protection des renseignements personnels, au besoin
- Étape 6 : entamer le processus de passation des marchés, au besoin

La phase 2, « élaborer le résumé du programme », est composée de l'étape suivante :

- Étape 1 : élaborer le résumé du programme, en consultation avec le conseiller technique et les intervenants pertinents du programme, y compris :
  - le profil du programme
  - la théorie du changement

- les résultats et impacts directs prévus
- le plan des intervenants du programme
- les heures et emplacements du programme et chaque effet
- les contrefactuels fondés sur les scénarios

La phase 3, « recueillir les évaluations des impacts différentiels », est composée de l'étape suivante :

- Étape 1 : mobiliser 3 groupes d'experts afin d'obtenir leurs jugements sur la probabilité et l'ampleur de chaque résultat par rapport à un contrefactuel fondé sur les scénarios

La phase 4, « les évaluations d'expert sont analysées pour produire une estimation de l'incidence globale du programme », est composée des 3 étapes suivantes :

- Étape 1 : analyser les données, y compris calculer l'impact
- Étape 2 : vérifier la qualité des données
- Étape 3 : rédiger un rapport sur les résultats

Annexe B : un contrefactuel fondé sur un scénario

Le contrefactuel n'est pas un programme proposé; il s'agit d'une solution de rechange légale, réalisable et plausible au programme faisant l'objet de l'évaluation. De manière semblable à un groupe de contrôle dans la conception expérimentale, le contrefactuel rend possible l'évaluation de l'impact différentiel du programme par rapport à ce qui se serait produit si le programme avait été mis en œuvre de façon différente. L'évaluation ne peut pas déterminer l'impact différentiel sans le contrefactuel, parce qu'il serait impossible de savoir ce qui se serait produit si la situation était différente.

Description du contrefactuel du Programme des valeurs et de l'éthique

Le Code de valeurs et d'éthique du secteur public du gouvernement du Canada (le code du secteur public) demeure en place et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) continue de posséder son propre Code de conduite ministériel. L'administrateur général du SCT est responsable de la mise en œuvre du code du secteur public, du Code de conduite ministériel ainsi que de la Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat. Un agent des valeurs et de l'éthique, à la Division des ressources humaines, répond aux demandes de renseignements et fournit des conseils sur demande. Il y a également un champion des valeurs et de l'éthique.

Les formulaires d'attestation et de déclaration de conflits d'intérêts sont annexés à toutes les lettres d'offre. On indique aux employés de lire les hyperliens sur le code du secteur public, le Code de conduite ministériel et la Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat. On leur indique en outre de porter leurs affaires privées pouvant constituer un conflit d'intérêts avec leurs fonctions à l'attention de leur gestionnaire de sorte que celui-ci puisse les aider à résoudre et à atténuer tous les conflits d'intérêts.

Une formation standardisée du gouvernement du Canada par l'École de la fonction publique du Canada est offerte exclusivement en ligne et est obligatoire pour les gestionnaires et les cadres supérieurs. Il n'existe aucun réseau ministériel pour effectuer un suivi sur la formation ou fournir des renseignements supplémentaires.

Le Sondage sur le climat éthique n'est pas réalisé et il n'y a aucun plan du SCT sur les valeurs et l'éthique. Les résultats sur les valeurs et l'éthique tirés du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et du Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux sont communiqués à la haute direction.

Annexe C : activités, portée et intervenants du Programme des valeurs et de l'éthique

Titres de la section

- Intervenants
- Activités de programme

Entre 2012 et 2017, le Programme des valeurs et de l'éthique a assuré la prestation de formations sur les valeurs et l'éthique. Le tableau 1 dresse la liste du nombre de participants qui ont reçu cette formation au cours de chacune de ces années.

Tableau 1 : participants à la formation sur les valeurs et l'éthique entre 2012 et 2017

Exercice *	Nombre de participants
2016 à 2017	145
2015 à 2016	208
2014 à 2015	126
2013 à 2014	448
2012 à 2013	313

* Pour le gouvernement du Canada, l'exercice commence le 1er avril et se termine le 31 mars. Par exemple, l'exercice 2012 à 2013 a commencé le 1er avril 2012 et s'est terminé le 31 mars 2013.

Voici une liste des formations sur les valeurs et l'éthique offertes aux superviseurs et aux gestionnaires au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT).

Formation attendue de niveau 1 : l'atelier sur le Code de valeurs et d'éthique ministériel du SCT à l'intention des superviseurs et des gestionnaires porte sur ce qui suit :

- les rôles et responsabilités des superviseurs, des gestionnaires et des employés;
- les normes de conduite du SCT;
- le processus d'attestation et de déclaration de conflits d'intérêts;
- la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles;
- la façon de signaler une allégation de fraude;
- l'utilisation des médias sociaux;
- l'engagement chaque jour du SCT.

Cette formation, d'une durée de 2,5 heures, est divisée en 3 parties :

1. une présentation;
2. un jeu sur les valeurs et l'éthique;
3. une étude de cas.

Les employés peuvent également suivre cette formation, mais elle n'est pas obligatoire.

Niveau 2 : le Code de conduite ministériel du SCT : l'adoption d'un comportement éthique et l'expression des préoccupations éthiques est :

- offert aux secteurs sur demande;
- un cours de rappel sur les instruments de valeurs et d'éthique, et les normes de conduite au SCT.

La formation comprend :

- une analyse du style éthique;
- de l'information sur la façon d'exprimer des préoccupations éthiques;
- l'engagement chaque jour.

Les dialogues sur les valeurs et l'éthique avec les unités, les équipes et les secteurs sont offerts sur demande et sont axés sur des sujets comme l'utilisation sur les médias sociaux, les cadeaux, l'accueil et d'autres avantages.

Tableau 2 : demandes de renseignements des employés sur les conflits d'intérêts entre 2012 et 2017 [*]

Exercice	2012 à 2013	2013 à 2014	2014 à 2015	2015 à 2016	2016 à 2017

[*] Exemples d'activités susceptibles de créer un conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel : les emplois ou activités extérieurs, les événements, les cadeaux, les marques d'hospitalité et autres avantages, les biens (investissements), les intérêts privés, les revenus de pension ou de retraite, l'après-mandat, la sollicitation, la dotation, les commentaires publics, les activités politiques.

Exercice	2012 à 2013	2013 à 2014	2014 à 2015	2015 à 2016	2016 à 2017
Nombre de demandes de renseignements	72	93	87	45	73

* Exemples d'activités susceptibles de créer un conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel : les emplois ou activités extérieurs, les événements, les cadeaux, les marques d'hospitalité et autres avantages, les biens (investissements), les intérêts privés, les revenus de pension ou de retraite, l'après-mandat, la sollicitation, la dotation, les commentaires publics, les activités politiques.

Intervenants

Le champion des valeurs et de l'éthique au SCT est le secrétaire délégué. Sur le site web interne du SCT, le rôle du champion est décrit comme suit :

Le champion des valeurs et de l'éthique suscite un dialogue suivi sur les valeurs et l'éthique au Secrétariat et fait en sorte que nos employés reçoivent l'appui et l'aide dont ils ont besoin pour parler des valeurs et de l'éthique et pour résoudre les questions qui les préoccupent.

Dans le cadre du leadership éthique, les cadres supérieurs, les gestionnaires et les superviseurs sont tenus de « communiquer efficacement et fréquemment les comportements éthiques attendus, encourager et promouvoir la responsabilité conjointe de tous les employés du SCT afin de favoriser une culture fondée sur des valeurs et un milieu de travail exempt de harcèlement, de discrimination et d'intimidation [21] ». Ils sont tenus de suivre la formation sur les valeurs et l'éthique. Tous les cadres sont tenus de souscrire aux valeurs exprimées dans l'engagement Chaque jour et l'évaluation de leur rendement tient compte de ce critère.

Le Code de conduite ministériel du SCT stipule que :

Les employés du SCT ont une responsabilité partagée de servir l'intérêt public et obtenir la confiance du public. Ils sont tous tenus de prendre connaissance des dispositions du Code de secteur public et du Code de conduite ministériel du SCT, et d'appliquer les valeurs qui y figurent en milieu de travail.

Le Réseau sur les valeurs et l'éthique des représentants du secteur est un groupe informel qui appuie le bureau des valeurs et de l'éthique en vue de faire avancer les valeurs et l'éthique du secteur public au SCT dans le contexte de ce qui suit :

- le mandat et les principales responsabilités du SCT;
- la culture organisationnelle;
- les défis et les besoins propres au SCT [22].

Les entrepreneurs et les experts-conseils sont des personnes ou des sociétés tierces qui fournissent des biens ou des services au SCT. On attend d'eux qu'ils se conforment à l'esprit du Code de conduite ministériel du SCT. Les lignes directrices sur les conflits d'intérêts s'appliquent aux entrepreneurs et aux experts-conseils. Ceux-ci devraient informer le SCT de tout autre contrat qu'ils pourraient avoir conclu avec d'autres ministères et qui pourrait être perçu comme un conflit d'intérêts.

Activités de programme

Activités de formation et de sensibilisation :

- fournir une formation sur les valeurs et l'éthique à l'ensemble des employés;
- répondre aux demandes de renseignements ponctuelles;
- intégrer les questions éthiques accessoires à la formation, par exemple, la fraude, les activités politiques ou à l'extérieur du travail et les actes répréhensibles;
- utiliser les éléments de preuve tirés des activités de surveillance pour examiner et mettre à jour régulièrement les documents de formation pour assurer leur pertinence;
- promouvoir une culture éthique de « faire correctement » à chaque occasion dans l'ensemble de l'organisation.

Activités de conformité et de surveillance :

- recueillir et examiner toutes les déclarations de conflit d'intérêts (y compris le renouvellement annuel des attestations au moyen de fenêtres contextuelles dans les écrans d'ordinateur des employés), et en assurer le suivi;
- préparer des recommandations, au besoin, selon le contenu des déclarations de conflits d'intérêts [23];
- surveiller et favoriser le respect du code du secteur public et du Code de conduite ministériel du SCT par les employés;
- respecter les exigences en matière d'établissement de rapports et de conformité du Cadre de responsabilisation de gestion;
- mener le Sondage triennal sur le climat éthique.

Activités de conseils et de recommandation :

- les prendre en considération tous les ans comme :
  - l'une des catégories de risques organisationnels,
  - faisant partie de l'analyse des risques éthiques organisationnels;
- fournir des conseils stratégiques et interpréter le code du secteur public, la Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat, ainsi que la Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat, sur demande;
- appuyer l'administrateur général du SCT, le Réseau sur les valeurs et l'éthique et le champion des valeurs et de l'éthique;
- appuyer la résolution des préoccupations personnelles et systémiques en présentant les problèmes aux personnes qui ont le pouvoir d'agir.

Annexe D : réponse et plan d'action de la direction

Le Programme des valeurs et de l'éthique du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) a :

- examiné l'évaluation;
- fourni les commentaires ci-dessous concernant les recommandations du rapport.

Le Bureau de l'ombudsman, de l'éthique et de la résolution de conflits (BOERC) est le bureau de première responsabilité pour l'ensemble des recommandations énumérées ci-dessous.

Table 3

Recommandations	Réponse et mesures proposées	Dates
Le Programme des valeurs et de l'éthique devrait : • définir ses résultats (l'élaboration d'un modèle logique est suggérée pour cet exercice); • réviser le Plan d'action sur les valeurs et l'éthique 2016-2019 du SCT, au besoin.	**Réponse :** le BOERC est d'accord avec la recommandation. **Mesures proposées** Le Programme des valeurs et de l'éthique devra : 1. revoir, examiner et réviser les résultats ministériels pour le Programme des valeurs et de l'éthique; 2. mener une analyse environnementale des modèles actuels du Programme des valeurs et de l'éthique et élaborer un modèle logique fondé sur la théorie pour le SCT; 3. revoir le Plan d'action sur les valeurs et l'éthique 2016-2019 et harmoniser les activités annuelles aux résultats révisés.	Date d'achèvement cible : mars 2019.

Recommandations	Réponse et mesures proposées	Dates
Compte tenu de l'importance des discussions au sujet des valeurs et de l'éthique et de l'importance du comportement de la direction sur les employés en donnant le ton par un processus décisionnel basé sur les valeurs et un comportement éthique, le Programme des valeurs et de l'éthique devrait renforcer la pratique d'une formation obligatoire pour tous les cadres supérieurs afin de consolider leur rôle de leadership.	**Réponse :** le BOERC est d'accord avec la recommandation. **Mesures proposées** Le Programme des valeurs et de l'éthique devra : 1. élaborer une formation annuelle sur l'éthique et des activités ciblant les cadres pouvant être offerte une ou 2 fois par année à l'occasion du forum des EX; 2. habiliter le champion des valeurs et de l'éthique à saisir chaque occasion pour renforcer l'importance des valeurs et de l'éthique à la table du COEX ainsi que dans le cadre des réunions des autres comités et des autres forums.	Dates d'achèvement cibles : 1. mars 2019; 2. septembre 2018.

Recommandations	Réponse et mesures proposées	Dates
Étant donné que le rôle de l'ombudsman appuie les résultats du programme et donne un ton positif au sein de l'organisation, le Programme des valeurs et de l'éthique devrait continuer de renforcer ce rôle, par exemple, en mettant en œuvre une boucle de rétroaction pour démontrer que les questions soumises à l'ombudsman sont traitées.	**Réponse :** le BOERC est d'accord avec la recommandation. **Mesures proposées** 1. Le Programme des valeurs et de l'éthique appuiera les efforts de l'ombudsman en vue de communiquer les conclusions et les résolutions des questions portées à l'attention de l'ombudsman. 2. Le Programme des valeurs et de l'éthique et le Réseau sur les valeurs et de l'éthique communiqueront les résultats du rapport annuel de l'ombudsman aux employés.	Dates d'achèvement cibles : 1. en permanence; 2. en fin d'année.

Annexe E : l'engagement Chaque jour au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Chaque jour : Notre engagement envers les employés du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

En tant que collectivité des cadres de direction du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), l'une de nos plus importantes responsabilités consiste à créer un environnement permettant à notre organisation d'attirer et de maintenir en poste certains des meilleurs collaborateurs du gouvernement du Canada afin de tirer parti de leurs talents, de leur dynamisme et de leur passion. Nous aspirons à faire encore mieux afin de vous appuyer pour que vous soyez encore meilleurs. Il s'agit là d'une responsabilité dont nous nous acquittons quotidiennement avec ardeur et enthousiasme et qui fait que, chaque jour, nous venons travailler avec plaisir.

Nous dirigeons – et **souhaitons** diriger – une organisation au sein de laquelle chaque employé est guidé par les valeurs de la fonction publique, et :

- est **emballé** de contribuer de manière importante à l'édification du Canada;
- **dispose des moyens** de donner le meilleur de lui-même au sein d'un environnement où l'équilibre travail-vie privée et le mieux-être au travail sont importants;
- est **soutenu** par les bonnes personnes et les bons outils;

- se **sent autorisé** à discuter des questions qui lui tiennent à cœur de manière ouverte et transparente;
- **a des possibilités** de se développer et de s'épanouir.

Au fil des ans, nous avons rencontré des employés du SCT en diverses occasions au cours desquelles vous avez exprimé votre enthousiasme à travailler au SCT. Toutefois, nous avons également compris que nous pouvons faire mieux.

En tant que membres de votre équipe de la haute direction, nous nous engageons à respecter les principes suivants :

- Nous vous traiterons avec **respect**.
- Nous vous donnerons l'occasion de vous entretenir en **personne avec nous**.
- Nous vous **dirons ce que l'on attend de vous** afin que vous puissiez obtenir les meilleurs résultats possible.
- Nous vous donnerons **accès au soutien, aux outils, à l'information et aux collègues** dont vous avez besoin afin d'accomplir votre travail.
- Nous vous **impliquerons dans les décisions**, dans la mesure du possible, et, lorsque cela ne sera pas possible, nous vous **informerons rapidement** des points qui concernent votre travail.

Enfin, nous **rendrons des comptes** sur la manière dont nous respectons ces engagements et nous recherchons également votre engagement à faire de votre mieux pour traiter tout le monde avec respect chaque jour.

Si vous trouvez que nous ne respectons pas nos engagements, nous voulons que vous en parliez, de la façon qui vous convient afin que nous puissions corriger la situation. Nous nous engageons à vous fournir les outils et les moyens de vous exprimer et vous promettons d'écouter.

Considérant **nos rôles essentiels et diversifiés**, ainsi que nos gens incroyables, nous avons tout ce qu'il faut pour faire du SCT le meilleur milieu de travail qui soit au sein du gouvernement du Canada. Si nous faisons toutes ces choses, **chaque jour**, nous y parviendrons.

Notes en bas de page

1 L'évaluation rapide de l'impact a été conçue par M. Andy Rowe, Ph. D.

2 Une description de la méthodologie de l'évaluation rapide de l'impact est fournie à l'annexe A.

3 Une description du contrefactuel est fourni à l'annexe B.

4 Paragraphe 6(1) de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles (LPFDAR)

5 Paragraphe 10(1) de la LPFDAR

6 Paragraphe 10(2) de la LPFDAR

7 Le secrétaire délégué est également l'agent supérieur en matière de divulgations d'actes répréhensibles. L'évaluation n'examine pas ce rôle dans cette fonction.

8 Dans le « Message de l'ombudsman » publié sur le site web interne des employés du SCT, on peut lire : « Le service d'ombudsman vise à instaurer la confiance et promouvoir un climat qui encourage les employés du SCT à faire connaître leurs préoccupations, puis à explorer des pistes de solutions. Il offre une écoute attentive et une aide objective et informée aux employés faisant face à des situations qui vont à l'encontre des valeurs, des pratiques, des politiques, de la culture ou de l'efficacité du ministère. Il s'agit d'un service confidentiel et impartial qui permet [aux fonctionnaires] de soulever toutes préoccupations sans crainte de représailles et avec l'assurance que [les fonctionnaires] ser[ont] respecté[s], écouté[s] et accompagné[s] en vue de trouver des solutions ».

9 Ces éléments supplémentaires ne font pas partie de l'évaluation.

10 Une liste complète des activités liées aux valeurs et l'éthique se trouve à l'annexe C.

11 On peut lire dans le texte du Plan d'action sur les valeurs et l'éthique 2016-2019 du SCT, sous le sous-titre « Culture organisationnelle éthique » : « La haute direction devrait continuer à communiquer efficacement et fréquemment les comportements éthiques attendus, encourager et promouvoir la responsabilité conjointe de tous les employés du SCT afin de favoriser une culture fondée sur des valeurs et un milieu de travail exempt de harcèlement, de discrimination et d'intimidation ».

12 Le texte intégral de l'engagement Chaque jour du SCT se trouve à l'annexe E.

13 Guide sur l'évaluation rapide de l'impact

14 Entre 45 et 95 demandes de conseils ont été faites chaque année de 2012 à 2017 par le personnel du Programme des valeurs et de l'éthique au sujet de conflits d'intérêts potentiels.

15 James Downe, Richard Cowell, Karen Morgan, What Determines Ethical Behavior in Public Organizations: Is It Rules or Leadership? (en anglais seulement) (Mai 2016) et Akanksha Bedi, Can M. Alpaslan, Sandy Green, A Meta-Analytical Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators (en anglais seulement) (Avril 2015).

16 Akanksha Bedi, Can M. Alpaslan, Sandy Green, A Meta-Analytical Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators (en anglais seulement) (Avril 2015).

17 Le texte issu de l'Annexe du Code de valeurs et d'éthique du secteur public indique ce qui suit : « Les fonctionnaires sont censés respecter le présent code et appliquer les valeurs du secteur public dans leurs actions et dans leurs comportements. [...] Les fonctionnaires qui sont aussi gestionnaires occupent un poste d'influence et d'autorité qui leur confère la responsabilité particulière de donner l'exemple en adhérant aux valeurs du secteur public. »

18 James Downe, Richard Cowell, Karen Morgan, What Determines Ethical Behaviour in Public Organizations: Is It Rules or Leadership? (en anglais seulement) (Mai 2016).

19 Donald C. Menzel, « Research on Ethics and Integrity in Public Administration: Moving Forward, Looking Back » (Octobre 2015) et Donald C. Menzel, Ethics Management for Public Administrators: Building Organizations of Integrity (États-Unis d'Amérique : M.E. Sharpe, 2007).

20 Cette définition de l'évaluation rapide de l'impact est issue du Guide sur l'évaluation rapide de l'impact. Le guide contient des informations plus détaillées sur l'évaluation rapide de l'impact.

21 Plan d'action sur les valeurs et l'éthique 2016-2019 du SCT

22 Mandat du Réseau sur les valeurs et l'éthique du SCT

23 Les situations où un conflit d'intérêts éventuel peut survenir comprennent l'entrée au sein de la fonction publique et le départ de celle-ci, avant et après un congé non payé pour des raisons personnelles, la participation au programme Échanges Canada, ainsi que la participation à des activités politiques ou extérieures.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le président du Conseil du Trésor, 2018,
ISBN : 978-0-660-27128-6

Date de modification :
2018-07-24